

GESTÃO SOCIAL E CIDADANIA DELIBERATIVA: A PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE ARAGUAÍNA/TO

SOCIAL MANAGEMENT AND DELIBERATIVE CITIZENSHIP: PARTICIPATION IN THE MUNICIPAL COUNCIL OF SOCIAL ASSISTANCE OF ARAGUAÍNA / TO

GESTIÓN SOCIAL Y CIUDADANÍA DELIBERATIVA: LA PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO MUNICIPAL DE ASISTENCIA SOCIAL DE ARAGUAÍNA /TO

Gilberto Soares da Silva¹

<https://orcid.org/0000-0003-4595-9031>

<http://lattes.cnpq.br/8449765100198170>

Pedro Junior Lima Sousa²

<https://orcid.org/0000-0002-3953-1322>

<http://lattes.cnpq.br/5663083513749275>

Airton Cardoso Cançado³

<https://orcid.org/0000-0003-4698-1804>

<http://lattes.cnpq.br/7076992579962891>

Waldecy Rodrigues⁴

<https://orcid.org/0000-0002-5584-6586>

<http://lattes.cnpq.br/4330949239387871>

Recebido em: 10 de setembro de 2018

Aprovado em: 17 de maio de 2020

RESUMO – Os conselhos gestores são espaços potenciais nos processos decisórios e deliberativos da esfera pública. O fortalecimento desses espaços favorece o processo de

¹ Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UNB). Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente (2015). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Piauí (2012). Administrador atuante em Gestão de Pessoas, no Setor de Formação e Qualificação na Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus de Araguaína, da Universidade Federal do Tocantins. Integrante do Grupo de Pesquisa em Gestão e Avaliação de Políticas Públicas. E-mail: gilbertosoa-res@uft.edu.br.

² Administrador na Universidade Federal do Tocantins. Possui mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins (2018). Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Educacional da Lapa (2016). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNITPAC (2009). Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão e financiamento das universidades federais brasileiras. E-mail: pedroemz@uft.edu.br.

³ Professor e Coordenador Adjunto do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Coordenador do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Professor do Curso de Administração da UFT. Participa da Rede de Pesquisadores em Gestão Social - RGS. Doutor em Administração pela UFLA, Mestre em Administração pela UFBA e graduado em Administração pela UFV. Realizou Estágio Pós-doutoral em Administração pela EBAPE/FGV e HEC Montreal. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão Social. E-mail: airtoncardoso@uft.edu.br.

⁴ Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. Coordenador Adjunto de Programas Profissionais da Área de Planejamento Urbano e Regional no Brasil - CAPES (2018). Bolsista de Produtividade em Pesquisa da Área de Planejamento Urbano e Regional. Coordenador do Núcleo de Pesquisa Desenvolvimento Regional. Doutorado em Sociologia no Centro de Estudos Comparados sobre as Américas (UnB) e Pós-Doutorado em Economia (UnB). E-mail: waldecy@terra.com.br.

consolidação democrática. Este artigo busca analisar o Conselho Municipal de Assistência Social de Araguaína (CMAS), Tocantins, examinando a Cidadania Deliberativa (6 categorias e 21 critérios), que são fundamentos para análise das cinco características da Gestão Social. A pesquisa é um estudo de caso, que levou em consideração questionários e entrevistas com os agentes do CMAS, e validados por meios de análise de conteúdo das entrevistas; pesquisa documental e observação não participante. Os resultados evidenciam uma boa pontuação para as categorias e os critérios da Cidadania Deliberativa, bem como para as características da Gestão Social. Concluiu-se que, mesmo com os desafios encontrados, especialmente relacionados aos objetivos não alcançados, acompanhamento das políticas e da participação da sociedade civil não organizada, o CMAS tem consciência de seu potencial e tem buscado enfrentar e garantir que o espaço seja construído coletivamente.

Palavras-chave: Gestão Social. Cidadania Deliberativa. Participação. Conselhos Gestores.

ABSTRACT – Managing councils are potential spaces in the decision-making and deliberative processes of the public sphere. The strengthening of these spaces favors the process of democratic consolidation. This article seeks to analyze the Municipal Council of Social Assistance of Araguaína (CMAS), Tocantins, examining Deliberative Citizenship (6 categories and 21 criteria), which are foundations for analyzing the five characteristics of Social Management. The research is a case study, which considered questionnaires and interviews with CMAS agents, and validated by means of content analysis of interviews; documentary and non-participant observation. The results show a good score for the categories and criteria of Deliberative Citizenship, as well as for the characteristics of Social Management. It was concluded that, even with the challenges encountered, especially related to the objectives not achieved, monitoring the policies and participation of non-organized civil society, the CMAS is aware of its potential and has sought to confront and ensure that the space is built collectively.

Keywords: Social Management. Deliberative Citizenship. Participation. Management Councils.

RESUMEN – Los consejos gestores son espacios potenciales en los procesos decisórios y deliberativos de la esfera pública. El fortalecimiento de estos espacios favorece el proceso de consolidación democrática. Este artículo analiza el Consejo Municipal de Asistencia Social de Araguaína (CMAS), Tocantins, examinando la Ciudadanía Deliberativa (categorías y criterios) y la Gestión Social (características) examinando la Ciudadanía Deliberativa (6 categorías y 21 criterios), que son bases para analizar las cinco características de la Gestión Social. La investigación es un caso de estudio, que se produjo a través de cuestionarios y entrevistas con agentes CMAS, y validado mediante análisis de contenido de entrevistas; observación documental y no participante. Los resultados muestran una buena puntuación para las categorías y criterios de Ciudadanía Deliberativa, así como para las características de la Gestión Social. Se llegó a la conclusión de que incluso con los desafíos encontrados, especialmente relacionados con los objetivos no alcanzados, el seguimiento de las políticas y la participación de la sociedad civil no organizada, el CMAS es consciente de su potencial y ha tratado de afrontarlo y asegurar que el espacio se construya colectivamente.

Palabras clave: Gestión Social. Ciudadanía Deliberativa. Participación. Consejo de Administración.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do nosso processo civilizador, é sabido que houve diversos embates no cenário político. Como cerne dos embates, a sociedade civil reivindicava uma maior abertura do Estado para as demandas sociais, com vistas à incorporação de uma efetiva participação social na elaboração e no acompanhamento das políticas públicas.

Neste sentido, o processo de elaboração da Constituição Federal de 1988 (CF de 88) foi essencial, por estar envolto pelo clamor popular por descentralização e pela busca por mecanismos de controle social. Assim, foram incluídos diversos instrumentos no texto constitucional, em especial, a possibilidade do caráter deliberativo de diversos conselhos populares, adquirindo um papel central de paridade, ao incluir a sociedade civil como parte importante do ciclo de elaboração e de acompanhamento das políticas públicas. Os conselhos gestores desencadearam o surgimento de arranjos que asseguravam à sociedade civil uma “democracia participativa” e não apenas “representativa”; essa democracia foi iniciada pelo Movimento Sanitarista na área da saúde (LAVINAS; MAGNO, 2016, p. 140).

Para Kronemberger, Medeiros e Dias (2016, p. 153), “os conselhos podem ser considerados o principal canal de participação cidadã” existente nas esferas de governo, tornando-se espaço público potencial para a “*gestão social*”. Para delimitação conceitual, a gestão social pode ser entendida, de acordo com Tenório (2008), como um processo predominante de diálogo em que a autoridade decisória é compartilhada com os participantes da ação, constituindo-se em um espaço com abertura de participação social sem coerção.

Partindo destes pressupostos, o trabalho tem como objetivo: analisar o Conselho Municipal de Assistência Social de Araguaína (CMAS), Tocantins, examinando a Cidadania Deliberativa (6 categorias e 21 critérios), que são fundamentos para análise das cinco características da Gestão Social. Desse modo, busca-se analisar a gestão social, como prática através da vivência por meio da observação não participante do CMAS no período de maio a dezembro de 2016.

Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 145) elaboraram um protocolo de pesquisa, que busca quantificar esta experiência, e eles propuseram uma agenda de pesquisa, com quatro pontos, tidos por eles como interdependentes. Por meio desta agenda, os autores destacaram, no último tópico, o aperfeiçoamento do “Quadro de Análise para identificar a Gestão Social”. Para que isso seja possível, esse item visa: aprimorar o quadro analítico, propor ferramentas e mecanismos de utilização do quadro, podendo ser aplicado em diferentes organizações averiguando suas práticas de Gestão Social (CANÇADO; PEREIRA, TENÓRIO, 2015).

Tendo em vista a importância dos Conselhos Gestores e suas funções diante do contexto social, esta pesquisa justifica-se, também, para entender como se dá o funcionamento deles na prática, evidenciando os paradigmas que estão ligados ao seu andamento, bem como as suas forças e fraquezas.

Em trabalhos semelhantes, ao analisar conselhos municipais de Assistência Social, Bulla e Leal (2004) e Presoto e Westphal (2005) discutem a importância dos conselhos na consolidação da participação da sociedade civil nas decisões governamentais. Os trabalhos apontam para a necessidade de criação de canais de interlocução com os segmentos representados, regulando seus interesses, na pauta coletiva, e de capacitação dos agentes, com a criação de mecanismos para sua integração, partindo de uma perspectiva grupal.

O trabalho está dividido em duas partes principais, a primeira desenvolve o arcabouço teórico, que descreve as características da Gestão Social, bem como as seis categorias e os 21

critérios da Cidadania Deliberativa, seguidos do conceitual de participação, da descrição do objeto, o CMAS de Araguaína. Na segunda parte, descreve-se o caminho metodológico, a partir do qual foi produzida uma análise qualitativa, através de observação não participante das reuniões do CMAS, de entrevistas e de questionários com os conselheiros. Por fim, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos, por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2009) e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

2. GESTÃO SOCIAL

O termo gestão social é objeto de estudo por muitos pesquisadores brasileiros, embora ainda não se encontre totalmente definido, estando na fase de elaboração (FISHER; MELO, 2006; BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, 2009; PINHO; SANTOS, 2015); mesmo com o conceito em elaboração, como prática, a gestão social tem buscado se concretizar (PINHO; SANTOS, 2015). A visibilidade que o tema tem conquistado, atualmente, tanto na academia quanto nas mídias têm gerado o problema da sua possibilidade de banalização, em que “tudo o que não é gestão tradicional passa a ser visto como gestão social” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 26).

Tenório baseia-se na bibliografia de Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas, na construção de seu conceito para gestão social. Tenório (2016, p. 15-16) destaca a Cidadania Deliberativa como a “legitimidade, a validade das decisões, deve ter origem em processos de discussão, orientados pelo princípio da inclusão, pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum”. E, assim, ele conclui que a Cidadania Deliberativa, como prática, acontece, quando cidadãos ativos legitimam sua **participação** na esfera pública, em nosso caso de estudo o conselho municipal (TENÓRIO, 2016).

França Filho (2008) busca distinguir a gestão pública, a gestão estratégica e a gestão social, comparando e distanciando conceitos, em que a gestão social acontece por meio de um processo para se atingir um fim, aproximando-se, assim, de gestão pública, como fim (atender as demandas sociais) (FRANÇA FILHO, 2008).

Na visão de Tânia Fischer (2002, p. 29), a gestão social é apresentada por ela como “gestão do desenvolvimento social”, e “pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) e pelo social (enquanto processo), norteadas pelos princípios da ética e da solidariedade” (FISCHER; MELO, 2006, p. 17).

A gestão social, na visão de Carrion (2007), centraliza-se como a “boa governança local”, tendo como finalidade o desenvolvimento local integrado, em que exista lugar para a participação democrática e deliberativa dos cidadãos, criando condições para que esta se efetive, observando que o conflito de ideais é parte do desenho democrático.

Outra proposição conceitual é que a Gestão social é diferente, como processo (atividade cognitiva, em que aprendizagem individual está ligada à coletiva) e como produto (aprendizado de algo que já se formulou e está em adaptação à prática) (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, 2009). Para efeitos deste artigo, pensa-se a gestão social, de acordo com suas características, conforme será descrito adiante, seguidas das categorias e dos critérios da Cidadania Deliberativa.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO SOCIAL

Para se chegar às características da gestão social, foram usadas as discussões levantadas, e cabe destacar que, para Carvalho (1999, p. 19), “A gestão do social é, em realidade, a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais e respostas a estas necessidades e demandas”.

Cançado, Pereira e Tenório (2015) descrevem a aproximação teórica para a gestão social e a destacam para o desenvolvimento deste campo, centrando-se na esfera pública; eles apresentam, ainda, mais dois grupos teóricos, o interesse bem-compreendido e a emancipação. O interesse bem-compreendido parte do pressuposto de que o bem-estar de todos é pré-requisito para o bem-estar de cada indivíduo, já, em relação à emancipação, compreende-se como a ação de se tornar livre de cuidados de outra pessoa almejando independência.

Ainda, para os autores, a esfera pública é destacada como o ambiente em que sujeitos particulares tratam de interesses da coletividade, para além da esfera privada. Mas, para isso, a esfera pública, de acordo com a gestão social, deve estreitar o espaço existente entre as pessoas e a política (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

Dessa forma, como esforço para delimitar o campo conceitual, para fins deste trabalho, tem-se que “a gestão social é a **tomada de decisão coletiva, sem coerção**, baseada na **inteligibilidade** da linguagem, na **dialogicidade** e **entendimento esclarecido** como processo, na **transparência** como pressuposto e na **emancipação** na condição de fim último” (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2011, p. 132, grifos nossos). Para concluir esta seção, apresentam-se, em seguida, as categorias e os critérios da Cidadania Deliberativa, e a identificação das características da Gestão Social na proposta dos autores supracitados.

2.2 CATEGORIAS E CRITÉRIOS DA CIDADANIA DELIBERATIVA

A metodologia apresentada, a seguir, se encontra no trabalho organizado por Tenório (2012), como fruto do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) na Fundação Getúlio Vargas (FGV); a metodologia visa abarcar a participação como prática, para isso, explora-se o conceito de Cidadania Deliberativa, que está dividida em 06 Categorias e 21 Critérios de Análise (VILLELA, 2012).

Esta proposta se baseia nos estudos de Villela (2012), de Tenório (2012), de Cançado, Tenório e Pereira (2011) e de Cançado, Pereira e Tenório (2015), no intuito de definir as 06 categorias, bem como a subdivisão dos critérios de análise da Cidadania Deliberativa e a sua correlação com as características da gestão social: transparência, inteligibilidade, dialogicidade, entendimento e tomada de decisão coletiva, sem coerção. A descrição, a seguir, (Quadro 1) apresenta todas as categorias, os critérios e as características, respectivamente, de acordo com cada tópico.

Quadro 1 – Relação entre os Critérios de Análise para Cidadania Deliberativa e as características da Gestão Social.

Villela (2012)		Cançado, Tenório e Pereira (2011)
Categorias	Critérios	Característica da Gestão Social a ser identificada
Processo de discussão: discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.	Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.	Transparência e Inteligibilidade.
	Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.	Transparência e Inteligibilidade.
	Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.	Dialogicidade; Entendimento.
	Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.	Tomada de decisão coletiva sem coerção; Dialogicidade.
	Órgãos existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação das estruturas.	Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Órgãos de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.	Transparência e Inteligibilidade.
	Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.	Entendimento; Dialogicidade.
Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.	Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Dialogicidade.
	Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Dialogicidade.
	Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.	Entendimento.
Pluralismo: multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas.	Participação de diferentes atores: atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no processo deliberativo.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Perfil dos atores: características dos atores em relação às suas experiências em processos democráticos de participação.	Tomada de Decisão coletiva, sem coerção.
Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.	Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção.
	Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.	Tomada de Decisão coletiva sem Coerção; Entendimento.
Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.	Origem das proposições: identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.	Tomada de Decisão Coletiva sem Coerção; Entendimento.
	Alçada dos atores: intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática planejada.	Tomada de Decisão Coletiva sem coerção.
	Perfil da liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.	Tomada de Decisão coletiva, sem Coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.	Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção.
Bem comum: bem-estar social alcançado através da prática republicana.	Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.	Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.	Entendimento.

Fonte: Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.191-193).

Nesta perspectiva de analisar a Cidadania Deliberativa, encontra-se, nesses dados, a fundamentação teórica que sustenta o estudo proposto, e, assim, nas seções seguintes, apresenta-se o objeto deste trabalho, as ferramentas e os fundamentos utilizados para esta finalidade.

3. PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

Apesar do fortalecimento, após a CF de 88, da participação cidadã no cenário das políticas públicas, principalmente via conselhos, é importante ressaltar que elas se inserem em um processo histórico de lutas.

Na histórica política do Brasil, podem-se observar três modelos de proteção social na visão de Zani (2016), o modelo assistencial, caracterizado pela cidadania invertida, é marcado pela caridade e não como uma garantia social, observado, principalmente, na república velha de (1889-1930). No modelo de seguro social caracterizado pela cidadania regulada, a população tem acesso ao sistema de proteção social, de forma mais limitada com acesso apenas às categorias assalariadas e reconhecidas pelo Estado, possuindo características de seletividade. Este modelo pode ser observado na Era Vargas (1930-45), em que coexistiam o padrão de cidadania regulada com o modelo assistencial. Por fim, o modelo de seguridade social caracterizado pela cidadania universal, em que a assistência social é garantida a todos, independente de contribuição, observado pós CF de 88.

Draibe (1993) relaciona a trajetória do nosso sistema de proteção social com os governos, relacionando as fases de constituição e de organização na Era Vargas; (1930-64) introdução com expansão fragmentada e seletiva, (1964-85) consolidação institucional e reestruturação conservadora, (1985-88) reestruturação progressista; podendo ser complementado pela observação das formas de gestão das políticas sociais durante esses governos. Para isso, Zani (2016, p. 60) relaciona a “gestão estratégica” à Era Vargas na questão “previdenciária”, e, durante o regime militar (1964-85), relaciona com a percepção das instâncias decisórias focando eficiência gerencial. O mesmo autor esclarece que não significa que a gestão social prevaleceu nos demais períodos, pois até então tinha apenas caráter consultivo.

A importância da descrição dos embates das políticas sociais é, justamente, para justificar a importância dos conselhos, como instrumentos de controle e de participação nas decisões governamentais. Assim, assimila-se o grau de participação da sociedade civil em diferentes momentos. Destarte, os movimentos ligados à saúde foram fundamentais para a redemocratização, pois o movimento sanitário pregava a universalização, a responsabilização do Estado e o controle social (KRONENBERGER; MEDEIROS; DIAS, 2016; CÔRTEZ, 2009; ESCOREL, 2008).

Já, com a CF de 88, há uma atuação no sentido da participação popular com a consequentemente prática de gestão social, com a instituição da natureza deliberativa dos conselhos; foi alterado substancialmente o formato do sistema de proteção social, passando a ser adotado um modelo de participação social no processo decisório governamental via conselhos municipais, compostos de forma paritária entre governo e sociedade civil (ZANI, 2016). Partindo destas prévias considerações, na sequência, são apresentados os conselhos gestores como mecanismo para fomentar uma maior atuação da sociedade civil na condução das políticas públicas de seu interesse, junto ao Estado.

3.1 OS CONSELHOS GESTORES

Diversos instrumentos foram implementados, após a CF de 88, segundo Calado (2016) e Bulla e Leal (2004); estes visavam a uma maior participação da sociedade civil nas decisões governamentais, podendo ser destacados o Orçamento Participativo, as Conferências Municipais, Estaduais e Nacionais de Políticas Públicas, e os Conselhos deliberativos. Este último escolhido como objeto de estudo para este artigo, por se tratar de um importante termômetro da consolidação da nossa democracia.

A Lei Orgânica da Assistência Social, 8.742/93 (BRASIL, 1993), vem regulamentar os art. 203 e 204, da CF de 88, que dispõem sobre a assistência social. A partir da sua promulgação, a assistência social passa a ser compreendida como política pública, pressupondo ações por parte do Estado, visando à garantia de padrões de proteção social.

A partir desse marco legal, a assistência social transcendeu a visão tradicional de complementaridade das ações do Estado, marcada pela seletividade, e da sociedade civil, marcada pela caridade, exigindo uma nova postura do governo e da própria sociedade civil, sendo os conselhos um importante passo no sentido de uma cidadania participativa.

Os conselhos são caracterizados quanto à composição por participação paritária, contribuindo para diversidade e amplitude da inclusão com a pluralidade da sua composição, o que possibilita uma maior abrangência das demandas oriundas da sociedade para ser compartilhada nestes espaços. Eles não têm competências legislativas e “poder de polícia”. São garantidos por lei e vinculados à Secretaria Municipal responsável pela gestão da política pública para qual o conselho é constituído. Assim, o seu funcionamento é referenciado por lei e pelo “*regimento interno*”, as suas competências são vinculadas à finalidade e à natureza de cada conselho, a sua principal distinção é o seu caráter “*consultivo ou deliberativo*” (KRONENBERGER; MEDEIROS; DIAS, 2016).

Notabilizando como importantes instrumentos democráticos de participação popular, legitimando os cidadãos nos espaços conquistados, na visão de Demo (1991), participação esta que deve ser conquistada, sendo consequência de um processo de lutas em busca de um direito. Nos argumentos de Tenório e Rozenberg (1997), é importante a cultura da participação para engajamento da vida comunitária, com um processo educativo permanente. Para efetividade desses espaços públicos, requerem-se sujeitos “fortalecidos”, “*empoderados*”, “cidadãos ativos que representem a diversidade e a heterogeneidade da sociedade civil”, atuando em prol da coletividade (ALLEBRANDT, 2016, p. 212). Adiante, descreve-se o objeto de estudo deste artigo.

3.2 CONSELHO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CMAS DE ARAGUAÍNA - TO

O objeto de estudo será o Conselho de Assistência Social do município de Araguaína, cidade localizada no centro-norte do Estado do Tocantins, com uma população estimada, em 2016, de 173.112 habitantes. O marco para o desenvolvimento econômico e social do município foi a construção da rodovia Belém-Brasília, a partir de 1960, quando ainda era vinculada ao Estado de Goiás. Com a criação do Estado do Tocantins, em 1989, fruto do desmembramento do então Estado de Goiás, Araguaína passou a ser a maior cidade do novo Estado (IBGE, 2016).

O CMAS de Araguaína foi criado pela Lei nº 1.620, de 05 de janeiro de 1996, sendo, posteriormente, alterado pela Lei nº 1.790, de 17 de fevereiro de 1998 (ARAGUAÍNA, 1996, 1998). É composto por 12 membros titulares e por 12 suplentes, divididos de forma paritária entre o Estado e a sociedade civil, contendo, conforme art. 8º, da Lei nº 1.790/98, a seguinte estrutura: Secretaria Executiva; Mesa diretora, com Presidente, Vice-Presidente e Primeiro e Segundo Secretários; Comissões e Plenário; essa configuração já foi teorizada e problematizada por Kronemberger, Medeiros e Dias (2016).

Os representantes governamentais são de livre escolha do Prefeito Municipal, a única exceção, segundo o Regimento Interno, é o representante da Câmara de Vereadores, o qual é indicado pelo seu Presidente. Tem assento, no CMAS, as entidades civis juridicamente constituídas que atuam na assistência social e que possuem registro no Conselho, escolhidos segundo o Regimento em foro próprio.

Na escolha do Presidente, é observado o critério da alternatividade a cada período, ou seja, um representante governamental seguido por um da sociedade civil, escolhido por pelo menos 2/3 (dois terços) dos membros titulares para mandato de um ano. Cabe ao conselho a deliberação sobre a política de assistência social no município, ou seja, é um conselho deliberativo. Ele deve atender a política estadual e nacional de assistência social, com aprovação das suas diretrizes, definindo e acompanhando os critérios para repasse de recursos e de aprovação dos orçamentos da Prefeitura vinculados a sua proposição como política pública, zelando pela efetiva descentralização e participação social no campo da assistência social no município.

Como instrumento de controle social deve estar aberto à comunidade, para recepção de suas demandas. Neste aspecto, a sua composição deve ser o mais plural possível, refletindo o grau de diversidade da sociedade civil em que está inserida, aumentando o potencial de assertividade da política ora discutida.

4. METODOLOGIA

Este artigo busca apresentar uma análise exploratória e qualitativa, para isso, foram realizadas, além da revisão de literatura, mais três etapas práticas para coleta e posterior análise dos dados. Primeiro, o CMAS de Araguaína foi acompanhado por meio de observação não participante de maio a dezembro de 2016, permitindo que os pesquisadores observassem, na prática, como se dão as discussões, a abertura de espaços de participação dos conselheiros.

A segunda parte da pesquisa se deu por meio de questionário, contendo 21 perguntas que analisam as categorias e os critérios da Cidadania Deliberativa, mensurada com base na escala *Likert*, com respostas de diferentes pesos (zero a três) que correspondem a: (N/A) – não se aplica, (0) – discordo totalmente; (1) – discordo parcialmente; (2) – concordo parcialmente; e (3) – concordo totalmente, em atendimento ao protocolo de pesquisa elaborado por Cançado, Pereira e Tenório (2015).

A aplicação do questionário contou com a participação de conselheiros titulares, de suplentes e do corpo administrativo, presentes na reunião ordinária do dia 31 de outubro de 2016, totalizando 10 participantes. Destes, 80% eram conselheiros, e 20% integrantes do corpo administrativo. Dos que se identificaram como conselheiros, 50% são representantes do Estado, 37,5% da sociedade civil e 12,5% não se identificaram; do total, cerca de 67% eram conselheiros titulares do CMAS. Para melhor compreensão por parte dos sujeitos, como metodologia de aplicação, o questionário foi lido pelos pesquisadores e respondido uma questão de cada

vez.

A faixa etária predominante dos conselheiros que responderam ao questionário é de 30 a 39 anos, com atuação no conselho inferior a dois anos, representando cerca de 37,5% dos assentos no CMAS; portanto, abaixo da idade média de 41 a 60 anos, observada no relatório de pesquisa do IPEA (2013). No entanto, foi observada que 50% dos assentos de maneira geral são ocupadas pelo sexo feminino, acima dos 41,7% da pesquisa do IPEA (2013), referente aos Conselhos de Políticas Sociais.

A última parte da coleta de dados aconteceu por meio de entrevista (com conselheiros titulares e ex-conselheiros), esta etapa foi realizada no mês de janeiro de 2017 e contou com a participação de seis integrantes, três representantes do Estado e três da sociedade civil; valendo-se da proposta de Gil (2010) foram selecionados, levando em consideração a acessibilidade e a disponibilidade. Fundamenta-se que a coleta dos dados, nestas três fases, buscou perfazer a metodologia sugerida por Cançado, Pereira e Tenório (2015). Ressalta-se, também, a importância da triangulação de dados em pesquisas qualitativas, defendidas por Flick (2013), como sendo uma maneira de assumir diferentes visões e de coletar informações adicionais que, possivelmente, não seriam possíveis adotando uma única perspectiva.

Para a análise dos dados, foi realizada a tabulação dos dados dos questionários, em que se destaca a visão de cada agente do Conselho sobre os critérios da Cidadania Deliberativa. Estes dados foram validados com os relatórios das observações das visitas, e as entrevistas, pelo método de Análise de Conteúdo, de acordo com a proposta de Bardin (2009). Para Tenório (2012), essa abordagem se justifica em face do objeto de estudo e pela subjetividade na evidência dos discursos dos participantes paralela com a aproximação teórica da Gestão Social.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram gravadas, de acordo com o consentimento dos entrevistados, e foram transcritas parte dos diálogos sem edições, de modo a aproximar a análise da realidade, conforme os procedimentos da Análise de Conteúdo. Assim, para preservar a identificação dos participantes, eles serão caracterizados por meio de um indicador [En], assinalando a n-ésima entrevista.

No processo de apresentação dos dados, foram descritas as Categorias e os Critérios da Cidadania Deliberativa, bem como as Características da Gestão Social, conforme apresentados na seção 2.2 deste artigo, sintetizados por meio de gráficos radares com as respectivas médias dos critérios (VILLELA, 2012; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2011, 2015). Neste sentido, valendo-se de Vergara (2005), foi usada a categoria de análise de grade fechada, por meio de seleção e de listagem das palavras-chave de cada critério (SILVEIRA; CANÇADO; TENÓRIO, 2014).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para construir uma linha de raciocínio clara, na análise dos resultados, partiu-se do direcionamento metodológico de Villela (2012), quando esta autora apresenta a sequência das categorias e dos critérios para acompanhamento da Cidadania Deliberativa, e, posteriormente, procede-se à relação com as Características da Gestão Social. Nesse sentido, a argumentação ora desenvolvida partiu da seguinte ordem: processo de discussão; inclusão; pluralismo; igualdade participativa, autonomia e bem comum.

5.1 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS E DOS CRITÉRIOS NO CMAS ARAGUAÍNA – TO

A primeira categoria, **Processo de discussão**, abrange o maior número de critérios, em razão de se analisar como é a operacionalização do conselho em relação aos seus debates, no qual tem impacto direto no processo de tomada de decisão; parte-se, então, do pressuposto de que todos os integrantes possuem igualdade de oportunidades para ouvir e se fazer ouvido pelos demais integrantes (VILELLA, 2012).

Feitas estas considerações, ressalta-se que foi observado que a realidade do CMAS quanto aos **Canais de Difusão**, tomando por base os questionários, é marcada por uma boa percepção pelos conselheiros, ao julgar quase em sua totalidade que os canais de mobilização são suficientes (média de 2,7). Corroborados pela percepção dos entrevistados, em que o canal mais utilizado para divulgação da pauta e das discussões de temas é o *e-mail*. Nesse sentido, o entrevistado (E03) menciona que: “manda os temas por e-mail”; em relação aos temas a serem discutidos, o mesmo entrevistado afirma sobre a gestão do conselho, tematizando que “pede também para você ler com antecedência e ficar por dentro do assunto, chega lá a gente debate e vota”.

Desse modo, a **Qualidade da Informação** para os entrevistados ainda são carentes, necessitando de melhorias, embora se tenha analisado um bom conceito no resultado dos questionários (média de 2,7). As entrevistas ressaltam os esforços recentes, ao mencionar que ainda precisam criar mecanismos que façam com que o trabalho desenvolvido no conselho chegue ao conhecimento da sociedade.

Quando questionados sobre os canais disponibilizados à população para acompanhamento dos trabalhos no CMAS, só foram mencionados por três dos entrevistados (E02), (E04) e (E06) que existem mídias disponíveis – *sites* e redes sociais. Considere-se, a seguir, alguns enunciados produzidos pelos referidos entrevistados: “Creio que não muito bem ainda, é preciso trabalhar essa divulgação” (E01); com relação ao ambiente interno e à qualidade da comunicação, mencionou-se que “ela sempre deixa a gente muito a vontade, para poder falar, para poder citar sua opinião” (E03), referindo-se à Presidente do Conselho.

No CMAS, os **Espaços de Transversalidade** são garantidos pelo estatuto e regimento interno, reservando 50% das vagas para sociedade civil, representados pelas entidades socio-assistenciais, e o restante pelo Estado. Assim, o resultado dos questionários é bastante uniforme (2,9), que, por sua vez, são validados pelos entrevistados, nesta linha, o entrevistado (E02) afirma sobre a composição do conselho, enunciando que “é meio a meio, paritário”.

Também é regulado por estatuto a **Pluralidade do Grupo Promotor**, proporcionada com a alternância da Presidência do CMAS entre Estado e sociedade civil, eleitos por votação. No entanto, embora os resultados dos questionários (2,7) apontem para o atendimento regimental, verificaram-se, a partir das entrevistas, percepções acerca de certa imprecisão sobre a escolha do Grupo Promotor; considere-se a seguinte tematização de um dos entrevistados: (E01) “creio que por indicação também, dos gestores do Estado”, referindo-se a escolha do (a) Presidente do Conselho.

Apesar de o critério **Órgãos existentes** abrir espaço para o compartilhamento de estruturas de modo a evitar duplicidade, e serem abordados nos entendimentos de Villela (2012) como positivo, os conselheiros apontam uma média alta (2,6). Porém, nas entrevistas, menciona-se o contrário, ao entenderem a importância de o conselho possuir uma estrutura física própria,

segundo (E03) “uma sala própria, que não tem, que realmente não tem uma sala só do conselho, são vários conselhos que funcionam lá naquela sala”.

O critério **Órgãos de acompanhamento**, destinados à efetiva avaliação por comissões ou por órgão exclusivo das políticas públicas deliberadas no conselho, o estatuto já garante o funcionamento de comissões permanentes neste intuito, podendo, também, ser efetivadas por áreas temáticas e temporárias (ARAGUAINA, 1998). De acordo com os questionários, não foi observado um escore alto neste critério (1,8), porém, o entrevistado (E02) ressalta a existência dos grupos de trabalho: “Nós dividimos, [...], foi dividido em três grupos de trabalho, um trabalha com a parte efetiva mesmo, fazendo visitas nas entidades, [...], outro que faz a parte, por exemplo, do financeiro e contábil”.

No último critério desta categoria, tem-se a **Relação com outros processos participativos**, as avaliações positivas dos questionários (2,5) estão alinhadas com a percepção nas entrevistas. Neste sentido, quando questionado se existe diálogo com outros conselhos, ou instâncias de participação popular, o entrevistado (E01) relata que “sim, com o da mulher, com o da saúde, que a gente já fez reuniões que englobava o conselho da saúde, do deficiente”; validados, também, por (E06), ao relatar que “a gente tem uma parceria muito forte com o conselho do idoso, e com o conselho de política sobre drogas”.

Na segunda categoria, **Inclusão**, busca-se avaliar a incorporação dos atores individuais e coletivos, anteriormente excluídos dos espaços decisórios, por sua vez, é constituída por quatro critérios que serão detalhados na sequência (VILELLA, 2012).

Existe **Abertura dos espaços de decisão**, ao incluir a sociedade civil, como parte importante para constituição do conselho via estatuto, essa visão é contemplada nos questionários (3,0), que obteve pontuação máxima. No entanto, durante as entrevistas, foi relatado que (E05) “eu acho que a população é muito pouco participativa, eu acho que teria que abrir mais pra sociedade, [...], pra ver se a gente consegue fazer ações que envolvam mais a sociedade, pra eles entenderem o que é o conselho”.

As descrições demonstram certa maturidade institucional dos conselheiros, no sentido da importância do caráter deliberativo dos conselhos e da importância dos resultados das ações deliberadas, mostrando **Aceitação Social, Política e Técnica**. No caso dos questionários (2,8), a pontuação foi positiva, e essa avaliação pode ser analisada, também, na narração do entrevistado (E03), “todo mundo tem voz, [...] e aí eu achei muito interessante, porque a gente tem que ler mais, participar mais, mas é muito interessante”. No entanto, há observações que demonstram que ainda são mais presentes, nas discussões, os representantes do Estado, de acordo com (E04), “eu percebi nesse tempo que eu estava lá, eu vejo uma participação muito mais efetiva da sociedade pública, do Estado”.

No último critério desta categoria da **Valorização cidadã**, há uma unanimidade dos conselheiros que responderam ao questionário (3,0) na compreensão da importância do papel que desempenham para o acompanhamento das políticas públicas assistenciais, que foram confirmadas pelas entrevistas, conforme relato do entrevistado (E01) sobre sua experiência:

Acho que cresci, obtive mais conhecimento, vou tomando consciência do nosso papel, a cada reunião, acho que nesse momento vou me dando conta da responsabilidade que nós temos do papel que representamos dentro da assistência social.

A terceira categoria é o **Pluralismo** que busca identificar a multiplicidade, os interesses e

as maneiras em que atuam os atores no diálogo democrático.

Essa categoria conta com dois critérios, sendo o primeiro, a **Participação de diferentes atores**, que, de acordo com Tenório (2012), conta com a participação de atores de diferentes entidades, de modo a contribuir com o processo deliberativo. A partir do questionário, percebe-se que prevalece o entendimento de que há essa participação (2,9), em que as mais diversas entidades representativas atuam em conjunto com o Estado no processo de deliberação. O que ficou evidente nas enunciações de alguns entrevistados é que a participação, no que se refere à Comunidade sem representatividade, não acontece dentro do Conselho, pois ele está composto de “entidades socioassistenciais e os representantes governamental” (E06).

De acordo com o **Perfil dos atores**, ficou evidente que os atores envolvidos no Conselho possuem experiências em processos democráticos, sendo que alguns possuem mais tempo que outros, conforme os questionários (2,3). Dos seis conselheiros titulares entrevistados, três deles iniciaram a participação no CMAS no ano de 2016 (embora alguns trouxeram experiência de participação em outros processos participativos), um agente participa há dois anos (e participa de outro conselho), e os outros dois possuem experiências com conselhos (participando de pouco mais de três anos dentro do próprio CMAS).

Neste sentido, depreendeu-se das enunciações que há uma alta rotatividade de participantes dentro do Conselho, “o conselho, ele vive entrando e saindo pessoa, desde que eu tô no conselho, não tem assim aquela regularidade de participantes” (E05).

A **Igualdade participativa** é a quarta categoria, esta tem o intuito de possibilitar avaliar a efetividade da abertura e da clareza do espaço de deliberação, de modo a contemplar a isonomia na atuação (VILELLA, 2012) do CMAS.

O critério que destaca a **Forma de escolha de representantes** demonstra que, em relação aos outros critérios, a concordância de que o processo se dá de modo democrático foi a mais baixa na análise dos questionários (1,7). Neste sentido, as entrevistas corroboram que a escolha dos representantes se dá por indicação, mas, no caso da escolha da Mesa Diretora, acontece “por votação, a pessoa se candidata, os conselheiros, aí tem uma votação para escolher, quem tiver mais [...] votos, [...], fica na presidência” (E05).

No que se refere ao **Discurso dos representantes**, há consenso unânime de que a participação é valorizada de forma igualitária entre todos os representantes (2,7). “As discussões do conselho, geralmente formam-se grupos de debate, [...], a gente faz grupos de dois, três, ou quatro e dentro desses grupos você vai esclarecer, [...], para que a maioria possa votar sabendo o que tá fazendo” (E02), ou seja, todos “participam ativamente” (E06).

Quando se analisa a **Avaliação participativa**, depreende-se que todos os conselheiros reconhecem que o processo de avaliação e de acompanhamento das políticas acontece de modo participativo dentro do CMAS (2,6). O entrevistado (E04) aponta que “na verdade, o Conselho faz o supervisionamento das políticas públicas, [...] quando entrei no conselho eu vi que de fato ele funciona, ele cobra, ele fiscaliza, ele orienta [...]”. Corroborando com essa ideia, (E05) aponta que as avaliações são feitas em grupo “Então, aí é dividido grupos, [...], cada grupo faz seu relatório se tá de acordo ou não”.

Na penúltima categoria, **Autonomia**, busca-se reconhecer no CMAS o empoderamento da participação de cada conselheiro nas maneiras como atuam e se posicionam nos debates.

No critério **Origem das proposições**, todos os conselheiros concordam que há predominância da opinião das entidades representadas no Conselho e também da sociedade em geral, em que Estado e Sociedade Civil são propositores das temáticas das pautas (2,9). “As discus-

sões acontecem através das demandas apresentadas ou de algum projeto, ou de algum programa que o município queira implantar” (E06). Quando se refere à proposição por parte da sociedade beneficiada, ainda não existe pelos cidadãos o conhecimento necessário sobre “a existência [...], do papel e a importância do conselho” (E04).

Com relação à **Alçada dos atores**, destaca-se na opinião de todos que o CMAS atua efetivamente em seu papel de fiscalizar e de propor políticas socioassistenciais (3,0). Destaca-se o que coloca o entrevistado (E04) “antes de entrar no conselho, eu tinha uma ideia que os conselhos municipais, eles não funcionavam, [...] talvez, pode ser até que não posso dizer por todos, quando entrei no conselho eu vi, de fato ele funciona”. Destaca-se, também, o papel da atual Diretoria do Conselho, no que se refere às exigências da efetividade da participação dos conselheiros “hoje, eu acho [...] bem mais exigente, no sentido de querer maior atuação dos conselheiros” (E01).

Sobre o **Perfil da liderança**, os conselheiros visualizam, na gestão, características abertas ao diálogo e democrática no consenso geral do Conselho (2,7). Foi possível perceber que a liderança elabora junto aos conselheiros planos de trabalho para o conselho anualmente, em que sempre atua de modo descentralizado, e garante autonomia no papel de todos os agentes do CMAS. A liderança “conduziu de acordo com o estatuto do CMAS, [...] conduziu com muita propriedade ao cargo que exige” (E04). Visualiza-se, também, que a liderança utiliza uma metodologia de trabalho “aberta para todos discutirem, debaterem, darem opinião [...]” (E05).

De acordo com a **Possibilidade de exercer a própria vontade**, todos os conselheiros concordam que existe liberdade e participação, seja individual ou coletiva (3,0). Esse critério destaca no CMAS uma abertura, para que todos atuem efetivamente. As deliberações são “bem discutidas, bem analisadas de forma imparcial” (E04). Há, também, a abertura de espaços para apresentação e exposição das temáticas, “às vezes, elas trazem advogado do município, as pessoas responsáveis por cada setor lá, né? Dependendo do que vai ser aprovado, [...] vem responsável pelo setor financeiro, para mastigar aquele tema” (E05).

A última categoria, **Bem comum**, reflete os resultados práticos perceptíveis relacionados à política pública em discussão, no caso, a Assistência Social.

No critério destinado aos **Objetivos alcançados**, existe uma fraca percepção por parte dos conselheiros sobre a efetividade dos esforços do conselho, como resultados práticos (2,0). Assim, os entrevistados relataram que a atuação do conselho de forma mais tangível é na sua atuação mais recente, (E01) acredita que o conselho “caminha para essa realidade hoje”, para atingir os objetivos, e (E06) finaliza que “60% do conselho tá bom”.

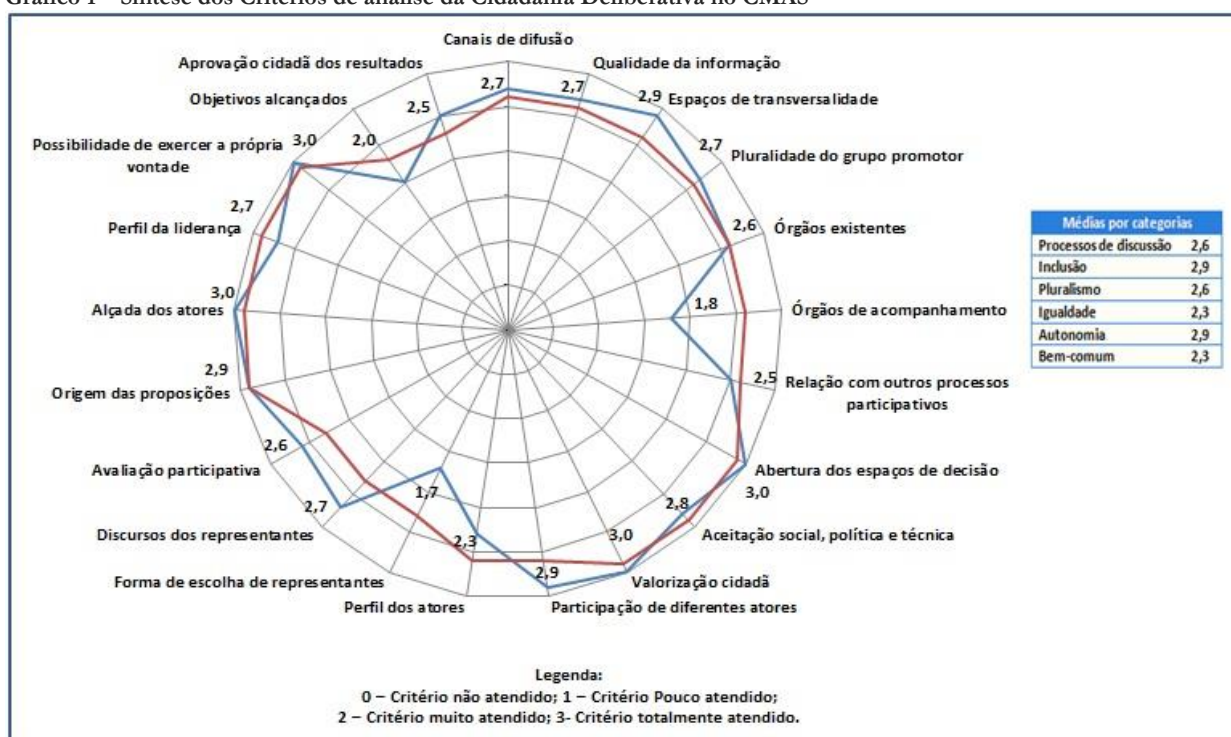
Quanto à **Aprovação cidadã dos resultados**, este teve uma percepção mais positiva que o primeiro critério relacionado aos objetivos alcançados, quando comparados os resultados dos questionários (2,5), que, por sua vez, estão alinhados com o relato das entrevistas, conforme menciona o entrevistado (E04) “o cidadão ele costuma jogar as responsabilidades em cima do Estado, mais eu acho que a gente como cidadão deve fazer nossa parte independentemente se o Estado faz ou não”. Nesse sentido, o entrevistado (E03) tematiza que “Eu acho que o conselho ele é importantíssimo para a sociedade, mas falta a sociedade conhecer mais, saber como funciona o conselho, mas falaram que ele é poderosíssimo”.

5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E DOS CRITÉRIOS NO CMAS DE ARAGUAÍNA – TO

A seção anterior apresenta os resultados identificados nas categorias e nos critérios da Cidadania Deliberativa no CMAS de Araguaína/TO. A seguir, apresenta-se, por meio de um gráfico do tipo radar (Gráfico 1), um panorama das observações feitas, via aplicação dos questionários. Logo após a apresentação do Gráfico 1, discutem-se as análises levantadas nos critérios e nas categorias da Cidadania Deliberativa presentes no CMAS investigado.

Para análise gráfica, a linha azul corresponde à média dos critérios, a vermelha, a média das categorias. Nesse sentido, a linha azul, quanto mais próxima do centro, mais distante de satisfazer o critério, e, conseqüentemente, a categoria; e quanto mais próximo da região periférica do gráfico, mais próximo de satisfazer o critério e a categoria. A média em vermelho serve como base analítica para se perceber os critérios que elevam ou rebaixam os escores da categoria.

Gráfico 1 – Síntese dos Critérios de análise da Cidadania Deliberativa no CMAS



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa.

De acordo com o gráfico, destaca-se, portanto, que os critérios em sua maioria atendem, ou, pelo menos, aproximam-se do nível máximo de satisfação dos critérios da Cidadania Deliberativa, carecendo melhorias quanto aos **órgãos de acompanhamento**, o **perfil dos atores**, a **forma de escolha dos representantes** e os **objetivos alcançados**.

Processo de Discussão

Com relação aos sete critérios dessa categoria, apenas o critério **Órgãos de acompanhamento** obteve uma avaliação fraca e abaixo dos demais. O que se analisa em relação a esse ponto é que ainda não há consenso da existência de comissões para avaliar a aplicação das políticas públicas. No entanto, as entrevistas apontam que os grupos são divididos para realizar

estudos inerentes às atividades do conselho, mas não se observou um órgão responsável por essa avaliação prática, como indicam os estudos de Tenório (2012) e de Vilella (2012).

No que diz respeito aos **Órgãos existentes**, verificou-se que o compartilhamento da estrutura física do conselho com as demais instâncias de participação popular acaba por limitar a mobilidade operacional e a efetividade das ações do conselho, sendo inclusive mencionado como negativo pela maioria dos entrevistados.

No que concerne aos **Canais de difusão** e de **Qualidade da Informação**, os conselheiros concordam que há o atendimento desses critérios, tendo em vista os dados oriundos das entrevistas, contudo, o canal mais utilizado ainda se restringe aos conselheiros e ao ambiente interno do CMAS; os mecanismos utilizados (*e-mails*, *sites* e redes sociais), na opinião dos entrevistados, ainda, não atingem o público-alvo do conselho, a sociedade civil, conforme defende Cançado, Pereira e Tenório (2015).

Em relação à avaliação dos **Espaços de transversalidade** e da **Pluralidade do grupo promotor**, os entrevistados analisam que há essa participação paritária entre a sociedade e o Estado. E que a presidência do Conselho é escolhida por meio de votação em atendimento ao que preconiza o Estatuto do CMAS, bem como defende a literatura que todos os conselheiros representam a coletividade e possuem liberdade para atuação e participação nas deliberações (VILELLA, 2012). Por fim, com relação a essa categoria, o último critério analisado é a **Relação com Outros Processos Participativos**, que foi identificado a existência dessa relação com outros conselhos e instâncias participativas, algo apontado como positivo pela literatura (TENÓRIO, 2012).

Inclusão

Os três critérios dessa categoria: **Abertura dos espaços de decisão; Aceitação Social, Política e Técnica; e, Valorização cidadã**, atingem pontuação máxima na opinião dos conselheiros no questionário, com exceção do segundo. O que se observou em relação à abertura ao diálogo e à participação nas decisões é que os representantes no CMAS possuem igualdade de direitos nas decisões pertinentes ao Conselho. No entanto, apesar da nota máxima neste critério, destaca-se que as cadeiras representativas são destinadas a entidades socioassistenciais, e não existe a presença de nenhum participante da comunidade, que não esteja vinculado a alguma entidade representativa, um critério que é defendido pelos estudiosos do tema (TENÓRIO, 2012). Por outro lado, em relação aos outros critérios, os atores compreendem seu papel e sua importância no bom desempenho das políticas assistenciais no município, embora algumas observações demonstrem que ainda são mais presentes nas discussões os representantes do Estado.

Pluralismo

De acordo com Cançado, Pereira e Tenório (2015), os atores devem vir de diferentes departamentos e repartições, bem como devem atender ao perfil de conselheiro. Assim, verificou-se que, no âmbito da **Participação de diferentes atores**, o CMAS apresenta representante de diversas entidades diferentes, contudo, ainda se limita apenas a entidades juridicamente reconhecidas. Nesse sentido, observou-se, ainda, em relação ao **Perfil dos atores**, que a alta rotatividade pode prejudicar o perfil dos atores no Conselho, porém, ainda se observa que os entrevistados participantes desta pesquisa apresentam experiências em outras instâncias e no próprio CMAS.

Igualdade participativa

Observou-se, a partir das entrevistas, que o critério que apresentou a pior pontuação em

todo o questionário foi a **Forma de escolha dos representantes**, corroborada pelas entrevistas que mencionaram que os conselheiros são indicados pelas entidades; somente no caso da mesa diretora é que a votação advém, diretamente, da escolha pelos conselheiros. Acredita-se que uma possível dificuldade de se encontrar representantes da sociedade civil que desejem participar do processo é que, além de ser previsto em regimento a indicação de representantes pelas entidades, há ainda a necessidade de liberação do trabalho para participar das reuniões, conforme indicam alguns entrevistados.

Com relação ao **Discurso dos representantes** e à **Avaliação participativa**, o CMAS destaca por meio de seus conselheiros que todos os representantes são ouvidos e possuem valorização igualitária entre os representantes. Do mesmo modo, evidenciou-se que há consenso de que todos são partícipes na avaliação das decisões tomadas pelo CMAS, assim como na avaliação das políticas implementadas, conforme defende Vilella (2012).

Autonomia

Os critérios dessa categoria foram muito bem avaliados, destacando-se que a **Origem das proposições** visa atender as demandas do Estado da sociedade civil organizada representada pelos conselheiros. Com relação à **Alçada dos atores**, verificou-se que os conselheiros atuam diretamente na proposição das políticas e na participação das decisões, e que o CMAS de fato funciona, pois as decisões tomadas não são alteradas por outros órgãos ou instâncias, corroborando com o que menciona Cançado, Pereira e Tenório (2015).

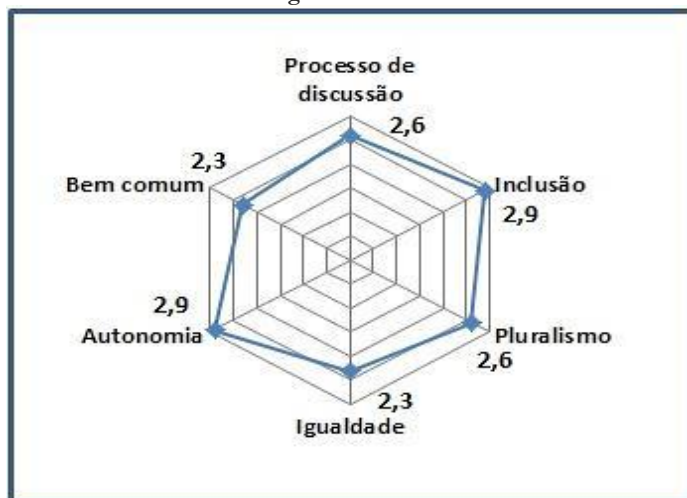
Sobre o **Perfil da Liderança**, depreende-se da análise que a gestão é compartilhada e que todo o processo é elaborado em conjunto com os demais representantes. Analisa-se, também, que, no tocante à **Possibilidade de exercer a própria vontade**, todos concordam e entendem seu papel no interesse individual e coletivo dentro do CMAS, e, conforme as entrevistas, há o exercício dessa vontade no conselho, conforme defendido por Vilella (2012).

Bem comum

O que se destaca é que, em relação aos critérios analisados **Objetivos alcançados** e **Aprovação cidadã dos resultados**, o primeiro apresenta uma pontuação inferior à segunda. O que se observou é que os resultados práticos ainda não atingem completamente a sua finalidade, e nem sempre o CMAS apresenta mecanismos para que isso possa ser dirimido. Porém, com relação a tudo o que tem sido feito e elaborado, são ganhos para a sociedade e para a atuação do Conselho, e que buscam atingir os resultados esperados de um conselho gestor (VILELLA, 2012).

Em seguida, apresenta-se o Gráfico 2 com a síntese das Categorias da Cidadania Deliberativa e uma análise destas na sequência.

Gráfico 2 – Síntese das Categorias de análise da Cidadania Deliberativa no CMAS



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa.

Em síntese, com relação às categorias, o Gráfico 2 demonstra que **Autonomia** e **Inclusão** praticamente satisfazem totalmente a Cidadania Deliberativa no CMAS, precisando ainda propor mecanismos de mudanças, no que se refere ao pluralismo e aos processos de discussão. No entanto, ainda, identificam-se boas pontuações para os **Processos de discussão** e o **Pluralismo**, porém, para sua melhoria, precisam buscar meios de investir em órgãos de acompanhamento e na retenção de atores com perfis mais duradouros. Por outro lado, percebe-se que os critérios com os escores mais baixos são **bem comum** e a **igualdade participativa**, que apresentaram baixa pontuação na forma de escolha de seus representantes e, também, nos objetivos alcançados.

No geral as seis categorias foram atendidas, possuindo pontuação acima de dois pontos, isso reflete o entendimento dos conselheiros, que, em alguma medida, as categorias são atendidas, conforme destacam os estudos de Vilella (2012), de Tenório (2012) e de Cançado, Pereira e Tenório (2015). No entanto, como mecanismo de melhoria desses pontos, aponta-se para algumas estratégias que corroborem com o perfil dos atores (pluralismo), tanto no investimento em ações de capacitação, como em atrativos que diminuam a alta rotatividade; outra observação diz respeito aos órgãos de acompanhamento (processo de discussão) que ainda não são tão efetivos no processo de avaliação das políticas deliberadas.

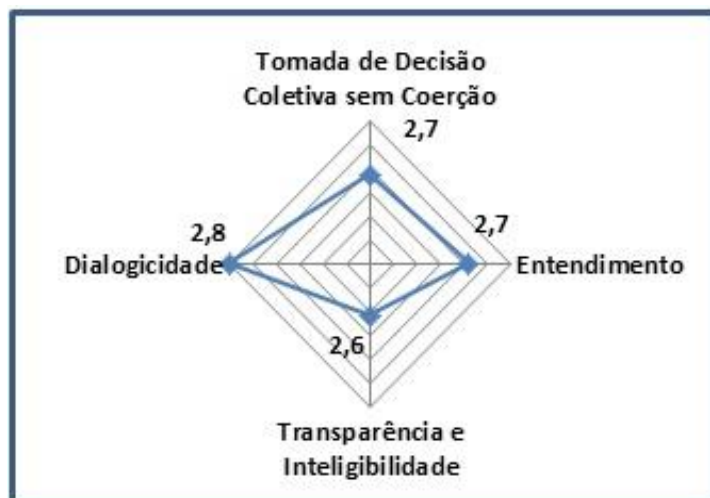
Analisando os dados, indica-se que um modo de alterar positivamente a avaliação das categorias com menores pontuações seria investir melhor nos objetivos traçados, buscando atingir suas finalidades (bem comum), e, também, abrir mais o espaço participativo, no que se refere à forma de escolha dos conselheiros, permitindo que a sociedade não organizada esteja inserida no processo (igualdade participativa).

5.3 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO SOCIAL NO CMAS DE ARAGUAÍNA – TO

Como já exposto anteriormente, a aproximação teórica do termo Gestão Social foi pensada a partir de algumas características que devem ser observadas. No caso de análise em questão, dentro do CMAS, obedecendo a seguinte ordem: Tomada de decisão Coletiva, sem coerção; Entendimento; Dialogicidade; Transparência e Inteligibilidade. Para isso será usado como base

os trabalhos de Cançado (2011) e de Cançado, Pereira e Tenório (2011, 2015). De forma sucinta, é apresentado, no Gráfico 3, uma síntese com os resultados das características observadas no CMAS de Araguaína-TO.

Gráfico 3 – Síntese das Características da Gestão Social no CMAS



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa.

A **tomada de decisão coletiva** como uma das bases da Gestão Social, no que se refere às suas características, perpassa pelo entendimento de que ela deve estar **isenta de qualquer tipo de coerção**, e em que todos os agentes possam ter a livre manifestação por meio do diálogo sobre aquilo que pensam (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015, grifo nosso).

O CMAS busca abrir espaço para que os conselheiros atuem ativamente nos sistemas avaliativos, decisórios e nas proposições de melhorias para contribuir com o processo. Independente do perfil, os sujeitos do CMAS colaboraram na deliberação e na implementação das políticas. Com relação a essa participação, depreende-se da análise que a sociedade externa ainda fica distante em relação à representatividade por cidadãos não vinculados a entidades; as entrevistas demonstraram que o público-alvo ainda não acompanha de perto a implementação das políticas públicas de seu interesse. Já com relação ao perfil dos atores, observou-se uma avaliação e uma percepção fraca pelos conselheiros, pois, com exceção de alguns que estão participando do conselho já há algum tempo, ainda deixa a desejar, no que se refere à experiência participativa por si, causada pela alta rotatividade.

Dessa forma, infere-se que a tomada de decisão coletiva no CMAS se aproxima do conceito ideal da Gestão Social (considerando o tipo ideal weberiano), embora ainda apresente alguns pontos passíveis de melhoria.

Para Cançado (2011) e para Cançado, Pereira e Tenório (2011, 2015), a tomada de decisão se baseia no **Entendimento**, por meio da argumentação e não na negociação, que, conforme Tenório (2008a), aproxima-se da comunicação habermasiana. Assim, como a decisão é coletiva emerge aqui a **Dialogicidade**.

Percebe-se nesta pesquisa que as discussões acontecem de modo efetivo dentro do CMAS, uma vez que o diálogo é aberto a todos os conselheiros, embora alguns entraves ainda atrapalham o entendimento e o próprio diálogo, como no caso de termos técnicos e temas complexos. O próprio perfil dos agentes pode ser um fator deficiente, no que se refere aos debates vigorosos, mas, como forma de ajudar a esclarecer melhor as proposições, o Conselho

já tem trabalhado por meio de debates e de palestras com a participação de profissionais que possam esclarecer melhor os temas debatidos.

Na visão dos integrantes do CMAS de Araguaína, eles reconhecem que as discussões acontecem de maneira singular e coletiva entre os agentes. Destaca-se, também, a preocupação em manter um diálogo aberto com outros conselhos gestores do município, de modo a integrar essa relação com outras estruturas participativas. Em suma, o entendimento e a dialogicidade se aproximam do conceito ideal de Gestão Social, e, caso sejam trabalhados os objetivos alcançados e o diálogo com outros conselhos, pode-se aproximar ainda mais.

Cançado (2011) destaca que a **transparência** surge como característica necessária, para que as demais sejam observadas dentro dos organismos participativos. E, aproximando-se mais uma vez da ação comunicativa habermasiana, Cançado, Pereira e Tenório (2015) relatam que essa transparência deve ser **inteligível** a todos os conselheiros.

Nesse sentido, as reuniões são programadas anualmente, embora o espaço onde elas aconteçam é percebido com um ponto negativo, por ser dividido com outras instâncias. Sobre o processo de avaliações, elas são realizadas sempre por todos os agentes e buscam ser a mais transparente possível, em termos dos debates, das pautas levantadas, da deliberação e da avaliação.

O diálogo com a gestão municipal ainda é apontado como falho para alguns conselheiros, embora o Conselho tenha buscado aproximar essa inter-relação, no sentido de garantir que as propostas sejam atendidas. Um dos pontos analisados e que precisa ser melhorado significativamente diz respeito à alta rotatividade, falta de envolvimento por parte dos próprios gestores e da sociedade como um todo.

As características **Transparência e Inteligibilidade** foram destacadas como as mais deficientes em relação às demais. Quando se entende que elas podem ser aperfeiçoadas, destaca-se que o CMAS deve observar os seguintes critérios, a avaliação por meio de mecanismos de supervisão por órgãos de acompanhamento, que ainda não são percebidos pelos agentes representantes. Outro ponto a ser analisado se refere aos objetivos atingidos, por não alcançarem totalmente o que o CMAS tem pretendido realizar. Mesmo assim, essas duas características da Gestão Social se aproximam do tipo ideal, por demonstrarem dentro das limitações do Conselho que pretendem melhorar de forma contínua.

Por fim, infere-se que, apesar de todos os critérios se aproximarem do tipo ideal weberiano, ainda podemos destacar que a **Transparência** e a **Inteligibilidade**, e o **Entendimento**, respectivamente, podem ser melhores trabalhados. Para isso, seria necessário dar maior atenção aos critérios: órgãos de acompanhamento, objetivos alcançados e aprovação cidadã dos resultados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar o Conselho Municipal de Assistência Social de Araguaína (CMAS), Tocantins, examinando a Cidadania Deliberativa (6 categorias e 21 critérios), que são fundamentos para análise das cinco características da Gestão Social, a partir do protocolo de pesquisa proposto por Cançado, Pereira e Tenório (2015). A interpretação dos resultados foi ancorada nos dados de 10 questionários aplicados em 31/10/2016, nas seis entrevistas realizadas com os conselheiros no início de 2017, e na observação não participante, no período de maio a dezembro de 2016 das reuniões ordinárias do CMAS.

Como um dos principais resultados, temos a validação de que a prática social no CMAS está gerando Emancipação dos seus atores, podendo ser observado no grau de envolvimento destes agentes no controle da *res publica*, dado que os critérios em sua maioria atendem ou se aproximam do nível máximo de satisfação dos critérios da Cidadania Deliberativa, dando destaque para os critérios que obtiveram escores ($> 2,5$): canais de difusão; qualidade da informação; espaços de transversalidade; pluralidade do grupo promotor; órgãos existentes; abertura dos espaços de decisão; aceitação social; valorização cidadã; participação de diferentes atores; discurso dos representantes; avaliação participativa; origem das proposições; alçadas dos atores; perfil da liderança e a possibilidade de exercer a própria vontade.

No entanto, como pontos a serem aperfeiçoados, relacionados aos critérios para Cidadania Deliberativa, destacam-se o perfil dos atores, a forma de escolha dos representantes, os objetivos alcançados e os órgãos de acompanhamento, que, ainda, possuem uma percepção mais fraca dos Conselheiros em relação aos demais critérios.

Quando observadas as categorias da Cidadania Deliberativa que seriam o nível macro dos critérios analisados, demonstra-se que autonomia e inclusão praticamente satisfazem totalmente a Cidadania Deliberativa no CMAS. No entanto, ainda é necessário propor mecanismos de mudanças, no que se refere ao pluralismo e aos processos de discussão. Revela-se que as categorias com os escores mais baixos dizem respeito ao bem comum e à igualdade participativa. Nesse sentido, essas mudanças podem ocorrer com estratégias que contribuam com o perfil dos atores, tanto no investimento em ações de capacitação, como em atrativos que diminuam a alta rotatividade dos seus atores, que ainda se constituem como fatores limitantes percebidas pelos Conselheiros.

No que se refere à avaliação das características da Gestão Social, pode-se dizer que a Tomada de Decisão Coletiva, sem coerção, aproxima-se do conceito ideal (weberiano) discutido para aproximação teórica da Gestão Social, da mesma forma que Entendimento, Dialogicidade, e em menor grau a Transparência e a Inteligibilidade, dado que foram pontuados como os mais deficientes que as demais características.

Diante do exposto, constata-se que existe abertura para participação popular no CMAS, porém, como ficou evidente, ainda é limitada por meio da participação institucionalizada dos grupos organizados, sendo incipiente o esforço institucional no sentido de incluir o cidadão comum nos seus processos. Os resultados obtidos, neste estudo, trazem contribuições práticas para o Conselho objeto do estudo, servindo de auxílio para que orientem suas ações, para gestões mais inclusivas, embora apresente algumas limitações, em relação período de observação e a quantidade de conselheiros que foram observados e entrevistados.

Como recomendações para estudos futuros, têm-se o acompanhamento de outros conselhos, aperfeiçoamento dos mecanismos que consigam acompanhar os efeitos da alta rotatividade dentro destes espaços, em vias da necessidade de se constituir instrumentos analíticos para estes espaços por mais tempo, dando condições de mensurar os seus impactos na Cidadania Deliberativa e na aproximação teórica da gestão social.

Por fim, conclui-se que a Cidadania Deliberativa e a Gestão Social têm sido encontradas nas atividades desempenhadas pelo CMAS de Araguaína - TO. Em geral, destaca-se que o funcionamento deste é ancorado na percepção de seus conselheiros como um forte indutor de políticas socioassistenciais no município estudado, que tem buscado se pautar na participação consciente e ativa de seus atores. Destaca-se, ainda, que a população por algum motivo ainda se posiciona à margem do acompanhamento dessas políticas, fato, também, provocado

pela ausência de representação civil não organizada. Na prática, observaram-se grandes desafios em atingir objetivos no caso do CMAS, porém, esses desafios têm sido enfrentados coletivamente, adquirindo resultados positivos, contudo, passíveis de melhoria contínua. Por fim, observa-se que o fortalecimento destes espaços de decisão coletiva favorece o processo de consolidação da nossa democracia.

REFERÊNCIAS

- ALLEBRANDT, L. S. **Os conselheiros municipais**. In: TENÓRIO, F. G.; KRONENBERGER, T.S. (Org.) *Gestão social e conselhos gestores*. Rio de Janeiro-RJ: FGV, v. 3, ed. 1, p. 207-230, 2016.
- ARAGUAÍNA. Lei n. 1.620, de 05 de janeiro de 1996. **Lei de Criação do CMAS**. Prefeitura Municipal de Araguaína/TO.
- _____. Lei n. 1.790, de 17 de fevereiro de 1998. **Altera a estrutura do CMAS, regulamenta o Fundo Municipal de Assistência Social de Araguaína/TO**. Prefeitura Municipal de Araguaína/TO.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª Ed. revista e atualizada. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009, 282p.
- BOULLOSA, R. de F.; SCHOMMER, P. C. **Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social?** In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.
- _____.; _____. **Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lampedusa?** In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009. 1 CD ROM.
- BULLA, L. C.; LEAL, M. L. M. **A participação da sociedade civil no Conselho Municipal de Assistência Social: o desafio de uma representação democrática**. *Textos & Contextos*. Capa, v. 3, Porto Alegre, 2004.
- BRASIL. Lei n. 8.742, de 07 de dezembro de 1993. **Lei Orgânica da Assistência Social**. Legislação Suplementar. 2. ed. Brasília, DF: MPAS, SEAS, ago. 2001.
- CALADO, F. M. **Conselhos e o Poder Legislativo**. In: TENÓRIO, F. G.; KRONENBERGER, T.S. (Org.) *Gestão social e conselhos gestores*. Rio de Janeiro-RJ: FGV, v. 3, ed. 1, p. 183-206, 2016.
- CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. Tese (doutorado em administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.
- _____.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, nº 3, p. 681-703, Set. 2011.
- _____.; _____.; _____. **Gestão Social: epistemologia de um paradigma**. 2 Ed. Curitiba: CRV, 2015.
- CARRION, R. S. M. **Gestão social: especialidades e práticas em discussão**. In: SILVA, J. G.; FARIA, Alexandre; BIANCO, M.; BEHR, R.; PETINELLI-SOUZA, S. (Org.). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007. v.2.
- CARVALHO, M. C. B. **Gestão social: alguns apontamentos para o debate**. In Rico, E. M.; Raichelis, R. (orgs.) **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: Educ; IEE, 1999.
- CÓRTEZ, S. M. V. **Conselhos e conferências de saúde: papel institucional e mudança**

nas relações entre Estado e sociedade. In: FLEURY, S; LOBATO, L. V. C. L. (Org.). *Participação, democracia e saúde.* Centro Brasileiro de Estudos de Saúde. Rio de Janeiro: Cebes, p. 102-128, 2009.

DEMO, P. **Participação e Planejamento – arranjo preliminar:** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.25, n.3, p. 31-54, jul./set. 1991

DRAIBE, S. M. **O Welfare State no Brasil:** características e perspectivas. Caderno de pesquisa, nº8. NEPP/UNICAMP, 1993.

ESCOREL, S. **História das políticas de saúde no Brasil de 1964 a 1990: do golpe militar à reforma sanitária.** In: GIOVANELLA, L. et al. *Políticas e sistema de saúde no Brasil.* Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 323-364.

FISCHER, T. M D. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda.** In FISCHER, T. M D. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais:* marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p.12- 32, 2002.

_____.; MELO, V. P. **Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva.** In FISCHER, T. M D.; ROESCH, S.; MELO, V. P. *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social:* casos para ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANÇA FILHO, G. C. **Definido Gestão Social.** In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção.* Juazeiro do Norte, jul. de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas. 2010. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Guia Cidades. Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/9R3>. Acesso em: 10 de março de 2017.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Conselhos Nacionais:** Perfil e atuação dos conselheiros. Relatório de Pesquisa. Brasília: Ipea, 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/relatoriofinal_perfil_conselhosnacionais.pdf> Acesso em: 01 de junho de 2017.

KRONEMBERGER, T. S.; MEDEIROS, A. C.; DIAS, A. F. **Conselhos municipais: institucionalização e funcionamento** In: TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T.S. (Org.) *Gestão social e conselhos gestores.* Rio de Janeiro-RJ: FGV, v. 3, ed. 1, p. 151-182, 2016.

LAVINAS, L. V.; MAGNO, V. **Histórico dos conselhos de políticas públicas.** In: TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T.S. (Org.) *Gestão social e conselhos gestores.* Rio de Janeiro-RJ: FGV, v. 3, ed. 1, p. 119-149, 2016.

PINHO, J. A. G. de. **Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira.** In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda.* Recife: UNIVASF, 2009.

_____. SANTOS, M. E. P. **Apropriações em torno do conceito de Gestão Social:** Dilemas Teóricos e Políticos. *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 2, p. 155-172, abr./jun. 2015.

PRESOTO, L. H; WESTPHAL, M. F. **A participação social na atuação dos conselhos municipais de Bertiooga-SP.** *Saúde e Sociedade* v. 14, n. 1 p. 68-77. 2005.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Ed. Ijuí*, Ano 3, n. 5, jan/jul 2005.

_____. **(Re)visitando o conceito de gestão social.** In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.;

CANÇADO, A. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção.** Juazeiro do Norte, jul. de 2008.

_____. (Org.) **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise.** Volume 1. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

_____. **Gestão Social Conceito.** In: TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S. (org.) **Gestão Social e Conselhos Gestores**, v.3/– Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. 256 p.

_____.; ROZENBERG, J.E. Gestão Pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 101-125, jul./ago. 1997.

SILVEIRA, T. S.; CANÇADO, A. P.; PINHEIRO, L. S. **A participação no Conselho Municipal de Saúde de Imperatriz – MA na perspectiva da gestão Social e Cidadania Deliberativa.** In: AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 3, n.1, jan./jun. 2014, p. 45-60.

VILLELA, L. E. **Escopo metodológico.** In: Tenório, F. G. (Org). **Cidadania e Desenvolvimento Local: critérios de análise.** Rio de Janeiro: FGV, 2012. p. 35-46.

ZANI, F. B. **A trajetória do sistema de proteção social e o papel dos tecnoburocratas.** In: TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T.S. (Org.) **Gestão social e conselhos gestores.** Rio de Janeiro-RJ: FGV, v. 3, ed. 1, p. 35-63, 2016.